

## Strategische Optionen für einen Umweltbildungsverband

Nach 20 Jahren steht die Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung (ANU) vor neuen Herausforderungen – CSR-Partnerschaften mit der Wirtschaft könnten wichtiger werden.

### SWOT-Analyse allein reicht nicht

Jubiläen sind oft Anlass für Rückblicke. Wir möchten das Datum „20 Jahre ANU-Netzwerk“ dazu nutzen, eher einen strategischen Blick nach vorne zu tun. Natürlich basiert auch ein solcher Blick auf den Erfahrungen aus der Vergangenheit.

Beim Bund-Länder-Treffen 2008 haben die ANU-Aktiven eine SWOT-Analyse erarbeitet, das heißt, die Stärken und Schwächen der Organisation und die Chancen und Risiken ihres Marktumfeldes aufgelistet. Jedoch hat man daraus anscheinend noch keine Schlüsse gezogen und noch nicht den Versuch gemacht, die strategischen Optionen des Umweltbildungsverbandes heraus zu arbeiten. Ich möchte versuchen, diesen Mangel zu beheben.

Als Stärken betrachten die ANU-Aktiven vor allem drei Faktoren:

- : die **Sichtbarkeit** der Organisation, worunter vor allem die Fähigkeit verstanden wird, Tagungen zu organisieren und diese an Orten zu veranstalten, die für konkrete und anfassbare Umweltbildung stehen
- : einen gewissen **Organisationsgrad**, der sich in einer Bundesgeschäftsstelle, einem ausgebauten Service-Angebot für die ANU-Mitglieder und in nahezu flächendeckender Präsenz in den Bundesländern manifestiert (nur in drei Bundesländern gibt es noch keinen Landesverband)
- : die eigene **Innovationsfreudigkeit**, Offenheit für Neues und Bereitschaft zur Veränderung; als Beleg könnte die frühzeitige Integration der Nachhaltigkeitsthematik in die Programmatik der Naturschutz- und Umweltbildung oder auch das Wagnis einer Sponsoringpartnerschaft mit dem Energiekonzern E.ON gelten.

Die selbst erkannten Schwächen der ANU liegen in

- : dem geringen überregionalen **Bekanntheitsgrad** als Verband, der weder in der politischen Stakeholder-Landschaft noch in den Medien sowie innerhalb der Umweltverbands-Szene als Akteur wahrgenommen wird
- : der schwachen **strategischen Positionierung**, die durch das Fehlen einer starken Mission und eines Konzepts für die eigene nachhaltige Entwicklung (unter Einbeziehung der ökonomischen Tragfähigkeit) bedingt ist
- : der schwachen **Finanzkraft**, die durch eine fehlende betriebswirtschaftliche Zielsetzung und den Mangel an konsequenter Fundraising-Politik zu erklären ist.

Chancen im Markt und Umfeld erkennen die ANU-Verantwortlichen in folgenden Bereichen:

- : hohe Relevanz von **Bildung** im gesellschaftspolitischen Kontext; innovative Konzepte der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (BNE) erfahren heute in der Bildungspolitik und –administration eine hohe Aufmerksamkeit
- : für **marktförmige Produkte**, die Naturschutz- und Umweltbildung mit Freizeit- und Tourismusrelevanz verbinden, besteht ein zunehmendes Nachfragepotenzial.

Als Risiken werden wahrgenommen:

- : die Unterstützung durch die **öffentliche Hand** stellt einen Risikofaktor dar, denn sie ist weder kontinuierlich noch berechenbar, da sie von (bildungs-)politischen Entwicklungen abhängt, auf die die ANU kaum Einfluss hat
- : die innerverbandliche **Heterogenität der ANU** erschwert die zielgerichtete Positionierung; insofern stellen die eigenen Mitglieder als zentrale Stakeholder der ANU auch einen Risikofaktor dar
- : der **Wettbewerb** sowohl im NGO-Sektor als auch im Bereich der wertschöpfenden Marktteilnehmer (Freizeit- und Tourismus) ist stark ausgeprägt und wird vermutlich noch zunehmen.

### Die „Aufhol“-Option ist am interessantesten

In der Logik der strategischen Beratung ergeben sich aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse vier verschiedene strategische Optionen:

- : **Ausbauen**: Dort wo Stärken der Organisation auf Chancen des Marktes treffen, liegt der strategische Königsweg. Indem diese Stärke-/Chancen-Kombinationen gezielt weiter entwickelt und ausgebaut werden, steigert die Organisation ihre Effektivität und ihre Marktstellung.
- : **Aufholen**: Ergeben sich Chancen in Bereichen, in denen die Organisation schwach ist, also Kompetenz-, Marketing- und Ressourcenmängeln aufweist, kann durch Überwindung dieser Schwächen ein Wachstumsprozess angestoßen werden. Voraussetzung für die Realisierung dieser Option ist, dass entsprechende Investitionen getätigt werden können oder durch Umschichtung Ressourcen für die Aufholoption frei gesetzt werden können.
- : **Absichern**: Stärken der Organisation können und müssen dafür eingesetzt werden, um bestehende oder absehbare Risiken zu minimieren. Obwohl Absicherungsstrategien nicht vernachlässigt werden dürfen, muss allen Beteiligten bewusst sein, dass Wachstum und nachhaltige Entwicklung der Organisation nicht aus diesem Strategiefeld kommen können.
- : **Meiden**: Wo Schwächen und Risiken aufeinander treffen, sollte darüber nachgedacht werden, ob nicht ein Desengagement, also die Aufgabe bisheriger Aktionsfelder, die klügere Entscheidung ist. Oft führt eine entsprechende Verschlankung und Fokussierung des Aktionsfeldes zu einer sehr erfolgreichen Profilierung der Organisation. Zumindest werden durch gezieltes Desengagement aber energetische Lecks gestopft, die die Organisation unnötig schwächen.

		Potenzialanalyse	
		Stärken	Schwächen
Wettbewerb, Markt, Stakeholder, Trends	Chancen	<b>Kernkompetenzen einsetzen</b> <i>Ausbauen</i>	<b>Kompetenzen erwerben</b> <i>Aufholen</i>
	Risiken	<b>Effizienz steigern</b> <i>Absichern</i>	<b>Aktivitäten reduzieren</b> <i>Meiden</i>

*Die SWOT-Analyse kennt vier verschiedene strategische Aktionsfelder. Dabei gilt: Stärken alleine sind noch keine Erfolgsgarantie, Schwachbereiche sollten zielgerichtet ausgeglichen werden, Absicherung muss sein und es gibt auch Dinge, die man in Zukunft lieber sein lässt.*

Welche Optionen ergeben sich nun für die ANU? Da an dieser Stelle nicht genügend Raum für die Diskussion aller strategischen Optionen besteht, sei nur die zentrale Option angesprochen. Die wichtigste Herausforderung für die ANU liegt im Aufholbereich. Alle drei Schwächebereiche (fehlende überregionale Bekanntheit, schwache Positionierung, fehlende Finanzkraft) können überwunden werden, wenn ein Chancenpotenzial in Angriff genommen wird, das in der zitierten SWOT-Analyse nur zum Teil erkennbar geworden ist. Es sind zwei Stoßrichtungen, mit denen die Strategie operieren könnte:

- : Die hohe Abhängigkeit von der öffentlichen Hand und ihrer Unberechenbarkeit kann überwunden werden, wenn sich **die ANU als potenter Partner für die CSR-Politik von Unternehmen** aufstellt. Dadurch würden neue Partner für das Fundraising gewonnen, die gleichzeitig die

gesellschaftliche Relevanz, die überregionale Bekanntheit und das bildungspolitische Image der ANU verbessern würden.

- : Die Zielsetzung, in wertschöpfenden Geschäftsfeldern erfolgreich zu sein, die sich durch **Vermarktungsk Kooperationen im Bereich von Freizeit- und Tourismusangeboten** eröffnen lassen, würde ebenfalls dazu beitragen, dass die Positionierung der ANU gefestigt würde und neue Ertragsquellen erschlossen werden. Wenn die ANU wirklich ein hohes Innovationspotenzial aufweist, dürfte es nicht so schwer sein, beispielsweise eine proaktive Rolle bei der Einbindung der Großschutzgebiete in eine Kampagne für klimabewusste Freizeitgestaltung zu spielen.

### E.ON-Kooperation könnte der Einstieg in eine neue Zukunft sein

Mit der großformatigen Sponsoringkooperation zwischen ANU und E.ON wurde ja bereits ein Einstieg in die Realisierung der ersten der beiden Entwicklungsoptionen getan. Es ist zu hoffen, dass die ANU-Verantwortlichen die strategische Bedeutung dieser Kooperation erkennen, bei deren Zustandekommen sie ja noch nicht die initiiierende Rolle gespielt haben. Das sollte bei nächster Gelegenheit vielleicht schon anders sein. Ob es strategisch klug war, die Umsetzung des E.ON-Sponsorings in eine Projektgesellschaft („Leuchtpol“) auszulagern und damit optisch doch sehr vom ANU-Kontext zu entfernen, mag zu diskutieren sein. Aber damit sind wir ja schon fast im operativen Geschäft...



Wir freuen uns auf Ihren Kontakt!

**stratum**® GmbH  
Boxhagener Straße 16  
Alte Pianofabrik  
10245 Berlin

Fon 030.22325270  
Fax 030.22325271

[www.stratum-consult.de](http://www.stratum-consult.de)  
[info@stratum-consult.de](mailto:info@stratum-consult.de)